



## MBA 経営戦略講義録

神戸大学 経済経営研究所

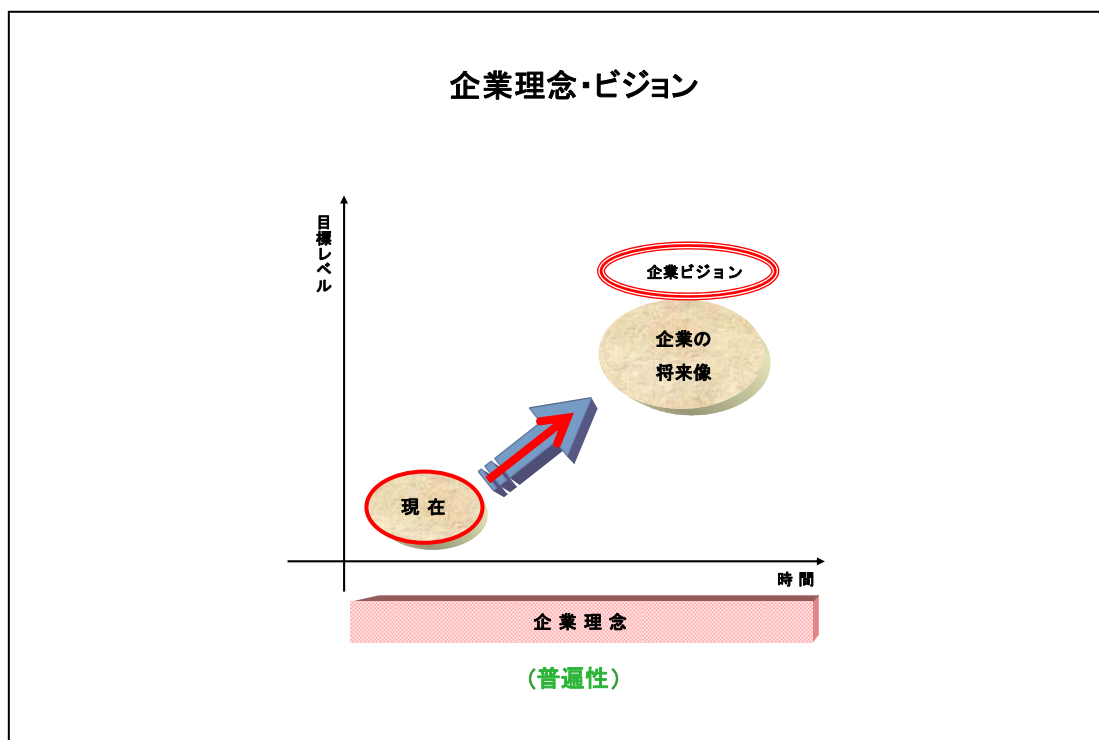
特命教授 小島 健司

### 第 3 回 企業理念とビジョン (Corporate Creed, Mission, Value, and Vision)

#### 1 企業理念とビジョン<sup>1</sup>

企業経営は、企業が拠って立つ基盤となる「企業理念」および、組織を特定の方角へ向かって動かしていくベクトルすなわち「企業ビジョン」を必要とします。

「企業理念」は、企業の信条・信念、社会的使命、および価値観を指しています。「企業ビジョン」とは、環境に適応した企業の将来像あるいは到達目標を指しています。



企業が現在いる位置から将来どの方向に向かって行くのかを示すビジョンは、企業の将来像です。企業が戦略を立てて人を動かし、将来像に向かっていくマグネットのような吸引

力がビジョンになくてははいけない。現在から将来にかけて、ビジョンに向かっていく道筋を作ることが経営戦略の中身に相当するわけです。経営戦略はこの時間を通じて変わらない企業理念を拠り所として、企業の将来像にも反映されることが望ましいわけです。

本日のリーディング・アサインメントの中に「ビジョナリー・カンパニー」を書いたジム・コリンズの論文があります。<sup>2</sup> それに書かれている通りでして、理念というのは基本的に普遍であるべきなのです。あるいは定義よりそうなのだ、と言ってもよいと思います。時間や状況によって変わっていくのは企業理念ではない。少なくとも 20 年から 30 年このようなものを通じて企業が拠って立っているところは何かを示していく必要があります。それを企業理念と考えていただいて良いと思います。

企業と言うものは様々な環境のもとに経営を続けていくことは避けられない事実です。ではどのように企業を動かしていくのか。それに対して常に組織を変えたり戦略を変えたり、環境に合わせてやるべきことはやらないといけなわけです。ただし、企業が変わっていく中で聖域は 1 つだけあります。それが我々の会社が基本的に拠って立つ理念です。逆に言うと、こう言った理念を 1 つの聖域として、それ以外は変えてもよいということになります。陰と陽の関係です。理念を陰にしてしまうと、戦略・組織は環境が変わる度に変わるもので同じものであってはいけないのです。変わらないこと自体がおかしいということになります。

### 企業理念の普遍性

「世界は変化している。この難題に対応するには、企業として前進しながら、

その基礎となる信念以外の組織すべてを変える覚悟で臨まなければならない。

企業にとっての聖域は、その基礎となる企業理念だけと考えるべきである」。

(トーマス・J・ワトソン・ジュニア IBM 元会長)

出所： Collins, J. C. and J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, Curtis Brown, p. 81 『ビジョナリー・カンパニー』 日経BP出版センター 1995年 133頁

トーマス・ワトソン・ジュニアの有名な言葉があります。<sup>3</sup> 実は IBM ではその通りに行われておらず、戦略や組織が事業環境に十分に適応できないままに、コンピューターのダウンサイジングと言われた時代、1980 年代に衰退していったわけです。結局、ジョン・エイカーズが企業改革に具体的に手を打ったわけですが、効果を発揮しなかった。そして彼は株主から罷免されて、ルー・ガースナーがナビスコからスカウトされて社長になった。<sup>4</sup>

基本は企業と言うものは変わっていくべきものということだった。非常に皮肉な話です。「理念は聖域だ、それ以外は全て変えなくてははいけない」とワトソン元会長が言っても、

実際は事業の仕組みの中で十分にできていなかった。事業環境の変化に適応して、戦略と組織を変えていくことは難しいことなのです。

理念は誰が作るのか。自然発生的に生まれるのか、社長が考えに考え抜いて生み出すのか・・・様々なやり方があるでしょう。策定された理念は社員の仕事のレベルに落とされて、それが現場で判断される際の基本的な指針になっているかが重要なのです。

ビジョンについてもそうです。社員がそれについて十分に理解出来て、それが仕事の中に取り入れられ、向かっている方向がビジョンに示されているようになっているかどうか。ここが非常に重要なポイントであって、単に理念・ビジョンが題目のように社内報や社員証等書かれているようでは全然意味がない。そう考えると、理念やビジョンが現場の判断に使われていく、あるいは一人ひとりの中に浸透していくにはどのようにしたらよいのかが重要な問いかけになります。

皆さんのお勤めになっている会社も理念はビジョンをお持ちになっているわけです。ご自分の体験からはどのように考えますか。

**(B氏のコメント)** — トップに対して「ビジョンを示せ」と言う事は非常に簡単なのですが、問題はトップが必ずしもビジョンを作成する能力があるわけではないと言うことがあります。もう1つは仮にその人に能力があったとしても、その人が示したビジョンで人が動くかは全く別の問題です。すばらしいビジョンであっても、それが組織の能力とか組織の限界を超えていると人は動かないし、二重の意味で非常に難しい。ですから、社員からトップがビジョンを示すべきだと言うことは正しいと思うのですが、もう一方で社員も、自分が勤めている会社のビジョンを誰かに作ってくれと言うのはちょっと無責任だと思う面もあります。確かにトップが示さなくてはいけないのですが、示せと言う要求を出すだけでは少しおかしい。

**(S氏の質問)** — 我々の病院には、そもそも理念と言うものは殆んどなかった。やっている病院もあるのかも知れませんが・・・平成7年(1995)に医療機関評価と言うものが行われることになりまして、その時に理念を示さなくてはならなかった。その時まで私も理念を知らなかったくらいで、今でも理念とビジョンの区別がよく分からない。病院と言うのは事業内容も顧客も限られていますし、その中でどのように自分のところの理念を出すかが非常に難しい。書いている病院も殆どが地域に密着してとか、良い医療の提供とか、同じ様なことばかりになってきて、決めるのが非常に難しい。今でもどのようなものが理念かが分からない。ビジョンはある程度示すことは出来ますが、理念は限られた市場と対象の中で今でも決めかねています。

**(小島の回答)** — そうですね。やはり、適切な理念やビジョンをどう作るかは難しいことです。基本的に言えることは、会社の経営を担ってリーダーシップを発揮するトップが、自分の頭で考えて具体的に社員の心へどう落とし込むかが、大事ではないかと思います。

ただそのようなものを作っていくプロセスの中で、具体的に現場レベルの草の根レベルから話を聞きだすことはやはり必要です。そのプロセスとそれをどう伝えるか。作り上げていく作業での現場の声の吸い上げプロセスと、出来上がった理念を伝道師の如く伝えるプロセス。このような理念の吸い上げと落とし込みの両プロセスが着実に成されていないと活きたものにならないといえます。

IBM のケースにおいてもジョン・エイカーズからルー・ガースナーに替わった時に、アメリカの会社はどこもそうなのですが、新任の CEO が着任に際してビジョンを示す、あるいは理念を新たにしていくことが、投資家からも求められ、社員も期待しているわけです。1993 年に就任した時はそれを求められてもガースナーはすぐに応じなかった。その後のインタビューでその点も聞かれているわけですが、「替わってすぐに、その会社のビジョンなり理念をあたかも分かったかのように打ち出すことは、あまりにも軽率だ」と言っている。要するに何も分からず形式的にそのようなものを打ち出したところで、そんなものが社員の中にきちんと溶け込み、一人ひとりに内在化していくことはあり得ない。時間がかかる問題だと彼は言ったわけです。そのために何をするか。今の IBM は問題があって、どんどん赤字に陥っているが、仕事を続けながら色々な会社の人に話を聞いて、IBM はどうあるべきかと言う自分なりの企業の将来像を継ぎ合わせしながら、その会社にとって何が必要なかを考えていったら、2 年くらいかかったと言うことです。<sup>5</sup>

ルー・ガースナーは、おそらくアメリカでトップクラスの CEO の一人で、市場価値が非常に高いと思います。ハーバード・ビジネス・スクールからマッキンゼーに入ったのですが、その後アメリカン・エクスプレスの CEO になって、RJR ナビスコと言うタバコとクラフトチーズの会社の CEO、それから IBM の CEO にスカウトされて、いずれの会社でもしかるべき業績を上げていたわけですので、いわゆるアメリカの CEO の成功者の一人なのです。彼の場合もやはり、色々な会社で経験を積んでいても、理念やビジョンをすぐに打ち出すことは難しいことをよく知っているわけです。理念とビジョンで現場レベルの社員の力をどのように引き出すかが重要であり、そのために会社の中の一人ひとりにどう布教するかに精力を注ぐわけです。

2、3 年前（1999 年）にヒューレット・パカード（HP）の CEO に就任したカーリー・フィオリーナという女性もいます。彼女も考え方を精力的に社内に布教しました。<sup>6</sup>

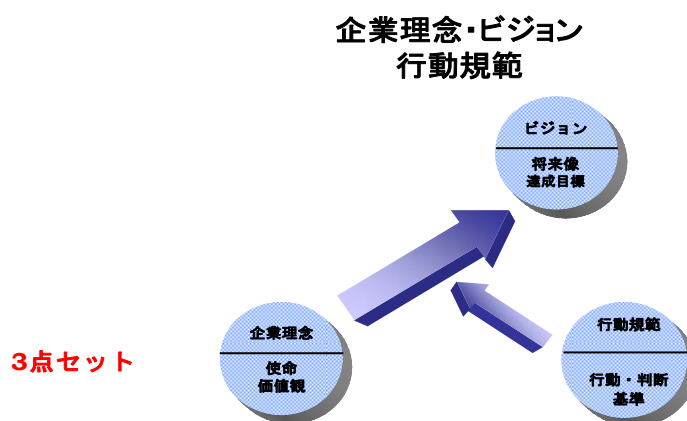
理念を事業所ごとに額縁に入れて、題目の如く毎朝唱和しても全く意味がない話です。CEO や事業所の経営責任者が各現場で理念やビジョンの考え方や行動の仕方を説明し、社員一人ひとりにそれらに基づいてどのように判断するのか、どのように行動するのか聞かれたときに具体的に答えることが必要です。「その理念にもとづいたら、このような仕事の局面でどうしたら良いのですか」という問いかけに、具体的に答えることです。

最近（2002 年）でも問題が出てきているわけですが、三井物産が中国で行った収賄が発覚して、「当たり前的事をしているやないか、なんでやねん・・・」となるわけです。理念

とそれにもとづく行動規範が実際の局面で、どのように現場の責任者が判断すべきかの指針の役割を果たすようになっていないといけません。

コンプライアンスが最近、アメリカで非常に厳格になってきています。法を守らない人に対しては、とても厳しい処分をする。そのようなことも含めて、理念の問題に関しては CEO が重要な役割を果たしているわけです。だから会社の不正行為についての弁明に際して、社会に対して「私は寝ていないのだ・・・」と言い訳をしている経営者自体がおかしい。その経営者がやるべきことをやっておれば、起こり得なかったことが現に起こっているわけです。企業倫理に関わる問題まで踏み込んで話をしておりますが、このようなことはあってはならないと思うわけです。

ですから、理念策定に際しての現場からの吸い上げと、策定された理念および行動規範の現場への伝達が重要です。それに対して、CEO がもっとエネルギーを割くことが必要だと私は思います。



(C氏の質問) — 日本企業の場合、企業文化や企業風土はどこに入っていくのですか。企業理念が価値観と結構似ているのです。ビジョンは向かっていく方向で、どこに企業文化や風土という言葉が入っていくのかが整理がつかない。全然違う次元の話なのかも知れないですが。

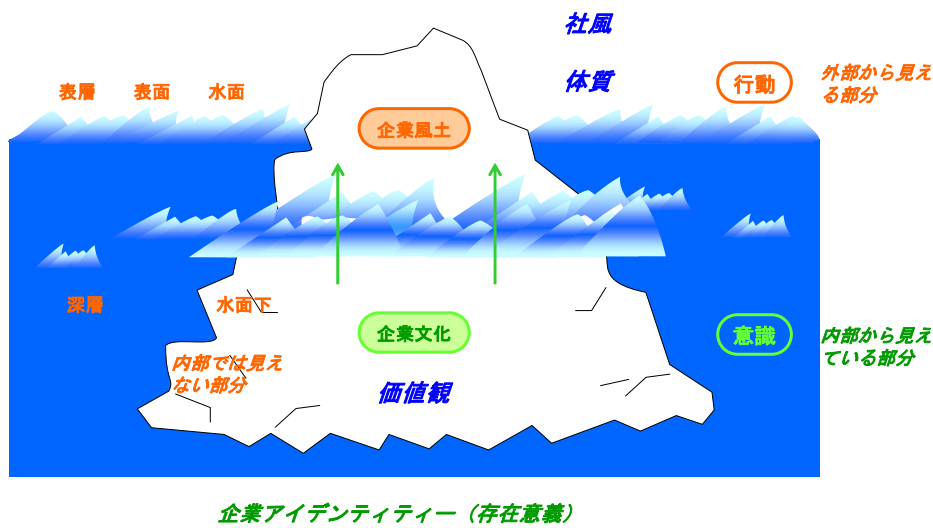
(小島の回答) — 「企業文化」と「企業風土」と言う議論をすると、なかなか客観的に出来ないところがあります。私の考えは、文化は明らかに理念に織り込まれている価値観をその要素として含んでいると思っております。だから企業文化は、「どうあるべきか」あるいは「何が正しいのか」と言うあるべき姿で、良し悪しの価値観も含めて社員一人ひと

りが仕事をしていく上に何らかの影響を与えるものが文化だと思っております。これはここで言った行動規範とどう違うのかと言うと、またややこしくなるのですが・・・行動規範は明文化されて1つの方針として打ち出されているものと考えていただいて良いと思います。例えばジョンソン・アンド・ジョンソンのケースでもそうです。明らかにこの部分自体が明文化されていて、ワールドワイドにどの事業所に行っても同じ内容の文章が出てくるわけです。

文化に当たるものは、ある意味では明文化されていない暗黙のもので、会社働く人達や組織の中で、意識として共有されているものではないかと思っております。風土と言うものは、どちらかと言うと価値観とは別のものであると思っています。その企業の中で仕事や行動をする際に共通のものとして、社員が共通して持っているような行動の仕方や振舞い方、身なり・言葉遣いなどではないかと思っています。「社風」あるいは「企業体質」などと呼ばれているものに相当します。「この会社は規律のとれた会社だな」とか、「しつけがよくできている会社だなとか」・・・社員との接し方や感じ方で違いが出てくるのではないのでしょうか。

「行動規範」は、企業はどうあるべきか、あるいは社員はどうすべきかを明文化しているものを指しています。行動規範にある基準でどう判断したら良いのか。それらを明文化し、それが現場に浸透するように、常にトップから説かれるべきだと思っております。

## 企業風土と企業文化



ビジョンは明らかに文化と風土とは違うことがお分かりいただけると思います。組織論をやる場合にはカルチャーや風土を議論した方が良いと思いますが、戦略を考える場合には、あえてそのような考え方を入れないようにしています。

(T氏の質問) — 新しいCEOが就任して、ビジョンや理念が打ち出された結果、会社はこのような変わったと言うような具体的な例があれば教えていただけますか。

(小島の回答) — 今の質問は、変わってから後、一体どうなったのかと言う話なのですが、それではIBMの話しましょう。

## 2 IBM の事例<sup>7</sup>

### 2.1 IBM の基本的信条

これはIBMの2000年のアニュアル・レポートで、カンパニーのミッション、理念の中の使命に当たる部分です。ジョン・エイカーズの頃とルー・ガースナーの頃とどう変わったのか、ご存知ですか。

(K氏のコメント) — どのように変わったのかは、その時はまだ社員でしたので大体は分かります。まずガースナーが来てやったことは世界中のお客様を回り、お客様の声を聞いて回りました。お客様がIBMに対して何を求めているのかを直接会話で聞き出した。そして通常リストラをやる場合、IBMのような総合カンパニーは部門全部を分社化することが多いのですが、ガースナーはIBMの付加価値はITプロバイダーとしての総合力だと言うことで、もちろんリストラはしましたが、あえて分割せずに総合への道を模索し最終的にはそれで成功しました。リストラに関しては当時7階層あったものを3階層に減らし、組織のフラット化をしました。専門職制度、これは新聞等にも載っていますがスペシャリスト制度と言うもので、全員に共通一次のように試験を受けさせるわけです。さらにその専門職で役員単位までいける制度を作りました。そのようになり変わりました。

この中で、例えば **We strive to lead in the creation, development, and manufacture the industry most advanced information technology ...**ここから先は総合力と言うことが強調してあります。**including computer systems, the software networking systems, the storage devises, micro directories...**と言うように、事業部門を個々にしています。このような部分が付いていて、統合されることから **Most Advanced Information Technology** が会社の生み出すものでこれを発展して作り出すと言っているわけです。先程もありましたように総合力と言う視点で考えていることがおそらくここへ入っていると考えて良いと思います。

後は **lead the advanced technology into values for our customers throughout our professional solutions and services business worldwide** と言う中で強調されているところは **values for our customers** のところで、このようなものがルー・ガースナーに変わってしばらくたってからの1つのミッション、理念です。

## 2.2 IBM の経営方針

これは 1993 年の秋のものです、ルー・ガースナーが就任した時期です。当時彼が経営方針として立てたものが現在でも生きています。事実上これは IBM の人から頂いたもので、現在も社内用の資料として使われているそうです。だからこれは 93 年の時点から何も変わっていないのです。

これを見ると価値観の部分に該当するものは、方針 1 として挙げた「市場こそ IBM のあらゆる活動の原動力である」と言うことです。競争であり顧客であると言うことが市場と言うメッセージにあります。方針 2 の部分は、「IBM の本質は、あくなき品質の追求を行うテクノロジー企業である」と言うもので、この会社の事業定義です。後は「経営の成功を計る尺度は、お客様の満足と株主の利益である」、これはまさに顧客満足と株主価値と言う 1 つの経営の価値観です。彼はこのような 8 つの経営方針を示したわけですが、これらはいずれもその時すぐに出したものですので、そのような意味からいくと、理念に当たる部分の根幹部分を持ち出したわけです。だからこれはそのまま変わっていない。やはり市場と言うことをもっと強調していることと、4 から 8 はどちらかと言うと社員に対する行動指針に当たるものなのです。「真剣かつ機敏に考えて行動しなさい」、「優秀かつ熱意に満ちた社員の力が、またチームワークがすべての試みを可能にする」と言っています。これは総合力を発揮させるのは、まさに優秀な人材とそれぞれのチームワークからだと言いたいわけです。

## 2.3 IBM の基本信条

「個人の尊重」(Respect for the Individual)、これは社員に向けての話です。「お客様への最善のサービス」(The Best Customer Service) は、お客様に向けてです。後は「完全性の追求」(The Pursuit for Excellence) と、なっています。これらが彼の打ち出したものになります。

## 2.4 6 つの戦略課題

これは就任後の明くる年(1994)の決算書に出てきたので、この時打ち出したものが 6 つの戦略課題になるわけです。1 から 3 の部分は戦略も含めて、要するにその会社の事業定義をしたと言うことです。(1)「テクノロジーとその活用範囲の拡大」(2)「クライアント・サーバー市場におけるお客様支援の強化」(3)「ネットワーク・コンピューティングにおけるリーダーシップ」これらは明らかに戦略として狙っていこうとする事業領域を明示しています。

後は(4)「お客様に最大の価値を引き出す」(5)「重要な新興地域における事業の拡大」(6)「スケールとシナジーの効果をお客様へ提供」して、総合力を発揮する。IBM はメイン・フレームからパソコン、サーバ、ソリューション、デバイス、ストアレッジ全部やって

いる。それらを全部組み合わせてお客様に提供するのであり、お客様にとって必要なソリューションの提供が顧客価値の最大化につながるのだという考え方です。例えば、HP、サン・マイクロシステムズ、NEC、富士通、コンパック、デル、インテル、マイクロソフトなどのスペシャリストに対して総合力を発揮出来る。スケールとシナジーを組み合わせる戦略なのです。総合力をどう発揮するかを彼は考えたわけです。これは 1994 年のアニュアル・レポートにあるものですが、これも変わらずにそのまま活きている。

## 2.5 3つのコミットメント

WIN と EXECUTE と TEAMWORK があります。「IBM とはビッグ・ブルー」と言われた時代がずっとあったわけです。<sup>8</sup> コンピューターの中でも大型・高速マシンが席卷した時代があり、IBM が市場を圧倒的に支配していたわけです。要するに勝ち負けを市場の中で問われることを意識して、IBM では事業をすることがなかったわけです。逆に言うと、市場への競争に関する感度が鈍くなってしまっていたと解釈できるわけです。そのような認識が実はコンピューターのダウンサイジング時代に IBM の衰退につながった要因なのです。競争を意識させてそこでどう勝ち抜くかをもう一度しっかりと考えさせようと彼は考えたわけです。それが WIN です。

EXECUTE は、速く機敏にやることです。変革は実行することであると言っているわけです。「仕事をする際、いたずらに議論を重ねることなく」と言う部分から、多分知能指数の高い人ばかりが IBM に入社したわけで、いたずらに議論を重ねていたのでしょう。いかにプレゼンを格好良くやるかとか。あまりにも秀才ばかりが集まるとそのようになってしまいうのかも分かりません。それが 1 つの大きな衰退の要因になっていたと考えられます。そのために機敏に行動して、常に変革を目指していくことを、この会社の中にどのように植え付けるかを考えたわけです。

TEAMWORK は、ひとえに総合力を発揮することが必要だと言うことです。だからメイン・フレームやサーバの市場で HP やサンと戦って全部勝たなくてはいけないのですが、そのスペシャリストに対してどれだけ総合力で持って勝てるか。それはソリューションプラス総合的なハード分野の組み合わせが全体的に強くなってできるわけだから、おそらく各部門、縦の力に横串を刺すことをとても強調していると思います。例えばメイン・フレームを独立させてやってしまう、あるいはパーソナル・コンピュータやサーバやネットワークやソリューションは全て別だと言うようになっていって、統一が取れないままにそれぞれ 5 つの部門が 1 つのクライアントに行って、それぞれ商談しているようなことはしてはならないと言ったわけです。それには、各部門を括る人がいて、それらを協力させて総合力で HP に勝ち、サンに勝ち、あるいはコンパックやデルに勝つというわけです。

このようなところは、ある程度考えたものをベースにしながら具体的に変えていくステップに使っている。その中身は 2001 年の今でも、同じことが変わらずに細かく出てくると思います。

(T氏の質問) — IBMの成功物語について、Kさんにお聞きしたいことがあります。組織が変わると言うことは一人ひとりの社員が変わらないといけない、ということですが、ガースナーが出てきて、あの人もこの人も、自分も変わったと感じられましたでしょうか。

(K氏の回答) — まずIBMは外資系なので、入ってくる時から独立心の強い人が多いわけですね。我々の頃でわざわざ日本企業ではなく、IBMに行くと言う人間は少し変わった人間が多いと言う状況があり、そのような変化への対応には慣れている状況はありました。本当に営業なんかでは、契約を明日までに取ってきたらスゴイ、と言うゲームみたいな仕組みで会社が動いていまして、ガースナーが来たから突然変わったということではなく、それまでも色々変わってきた面があるので、特にそれでどうのこうのと言ったことはなかったです。むしろ事業部長など、上の方はかなり影響を受けましたが、私のいた営業に関しては殆んどなかったです。ただ面白い方向に進んでいったと言うことはあると思います。

(小島のコメント) — 会社があるべき方向に向かっていくと、全体においてハッピーな人とそうでない人が出てくることは止むを得ない事実です。私の知っているIBMの人で、そちらの方向で取り残されたような人も知っていますし、逆に変わることによって一気に自分の力が評価され働く場が拡大し、活き活き働いている人も知っています。システム・マネジメント系の仕事をしている、1998年度MBAでIBMに勤務していた人がいるのですが、IT関連企業が外資系を含めてどんどん出てきた。そうするとスカウト合戦で毎日電話がかかってくると言っていました。彼は今の仕事をしたいから、年俸が今の2倍3倍になっても変わるつもりはないらしいのですが、企業変革の中で、ヒトの淘汰と自己選択の両方が働くことが必要だと思っています。

アメリカの話ですと、このような方向に変わることによって全体的にプラスになる人と、ついていけない人がでるわけで、後者は当然辞めていくわけですね。だからネガティブ・サイドばかり気にしてしまっただけで、このようなものを積極的に推進することが鈍ってしまうことは良くない。進めること自体が会社に求められている仕事かと思っています。

(注：IBMの企業理念・ビジョン分析については、付属資料1を参照してください)

(F氏の質問) — 理念と言うものは基本的に時間軸に対してとても意味があるものだと思うのです。そうすると先程言われたようにどこの会社も似たようなものになってしまうことは致し方ないのですが、それは決して悪いことではないと思うのです。そしてトップが何をやるかと言うと、理念を基にしてビジョンや企業戦略。それを求めて次に自分が何をやっていくかが大事になってくるのだと理解をするわけですね。そのような意味では、理念が会社間で似たようなものになると言うことは決して悪いことではないと思うのですが、その辺は、先生はどのようにお考えですか。

(小島の回答) — 時間を超えて普遍性があればある程度、企業間や非営利機関でも同じことを言うのはありえます。それは1つの価値として認められてそれを追求していくことが、

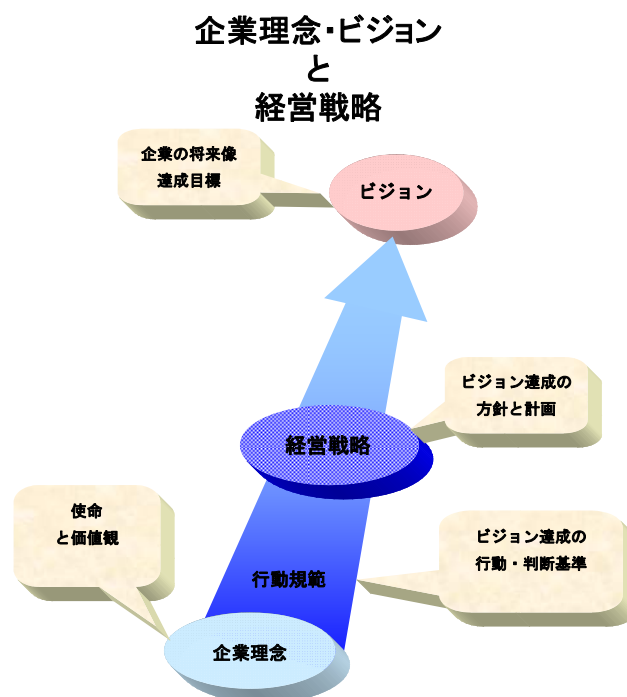
トップと社内の中に浸透されれば良いわけです。一番大事だと思う事は、CEO がそれを本当に自分の使命と思ってやるかどうかと言うことと、それが個々の従業員の心の中に植え込まれていくことが出来るかどうかです。

例えば、三菱重工と川崎重工は事業領域が似ているので同じようになるかも知れないけれど、本当に会社の仕事の中で活かしているのかと言うと違いが出ると思うのです。やはりそこが会社トップの伝導師としての仕事です。それをしていないと、「ウチの会社にはきちんとした理念があるじゃないか、使命もある。世の中に対して迷惑をかけるようなことはしていないはずだ」とトップは思っているわけです。ところが社内から法令違反のようなケースが起こるわけです。

それでは少し休憩します。

### 3 企業理念・ビジョンと経営戦略

理念とビジョン、それから経営戦略との関係を示している図があります。先程から申し上げているように、理念をベースにして企業の各階層での戦略が出てくるわけですが、そのようなものが最終的に企業戦略へ合成されてビジョンが達成されていくことが必要になります。バラバラにビジョンへ向かっていくと言うよりも、全体的に企業と言う 1 つの傘のもとに、個別の戦略が整合性を持たせる形で統合される必要があります。



## 4 ジョンソン・エンド・ジョンソンの企業理念

ジョンソン・エンド・ジョンソンは、いつも理念のお話をする際に取り上げる事例です。おそらく企業理念と呼ばれているものは、この会社の行動規範が多く含まれていまして、これがクリード（Credo）と呼ばれているものです。

### ジョンソン・エンド・ジョンソン(J & J)の企業理念

#### 概要

ジョンソン・エンド・ジョンソンは世界有数の医療・健康関連製品メーカーであり、消費者部門、医薬品部門、医療機器・器具部門の売上高がほぼ均等。

#### 我が信条（Our Credo）

##### 顧客価値

- 我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護婦、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての消費者に対するものであると確信する。
- ・ 消費者一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行うすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。
  - ・ 適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。
  - ・ 顧客からの注文には、迅速かつ正確に応えなければならない。
  - ・ 我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

##### 社員価値

- 我々の第二の責任は、全社員—世界中で共に働く男性も女性も—に対するものである。
- ・ 社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。
  - ・ 社員は安心して仕事に従事できなければならない。
  - ・ 待遇は公正かつ適切でなければならない。働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。
  - ・ 社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう、配慮しなければならない。
  - ・ 社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。
  - ・ 能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。
  - ・ 我々は有能な管理者を任命しなければならない。そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

##### 社会価値

- 我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。
- ・ 我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。
  - ・ 我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。

##### 株主価値

- 我々の第四のそして最後の責任は、会社の株主に対するものである。
- ・ 事業は健全な利益を生まなければならない。
  - ・ 我々は新しい考えを試みなければならない。
  - ・ 研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。
  - ・ 新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。
  - ・ 逆境の時に備えて蓄積をおこなわなければならない。
  - ・ これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

出所： Collins, J. C. and J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, Curtis Brown, p. 59 『ビジョナリー・カンパニー』 日経BP出版センター 1995年 96-98頁

「我が信条」、これは4つのパートに分かれておりまして、最初は顧客価値に当たる部分です。製品およびサービスを通じて、消費者に対してどれだけ価値を提供していくかを具体的にしなくてはならない、・・・ならない、・・・ならないと “Must” の形になっているわけです。

次に社員価値が書かれています。要するにアメリカの企業と言うものは、“**Respect for the Individual**”で個人の尊重を常に言うわけです。3番目に出てくるのは社会価値、4番目が株主価値。1番目は、“**Customer is the First**”なのです。顧客価値をどれだけ高めるか、そのために何をしなければならないかを示す。それから2番目は従業員価値。その会社にとって、社員価値をどれだけ高めるか。その職場を通じて、それぞれの個人に対してどれだけ価値を見出すかを考える。3番目は社会に対して、コミュニティに対しての社会価値です。4番目が株主価値。アメリカの企業はすべて株主価値本位ではないわけです。会社を動かしていく上で、社員の仕事の中に信条を落とし込んで行動に移すことから考えると、やはりこのような順序になると思います。

このジョンソン・エンド・ジョンソンは1年前(2000年)に、不祥事が起こりましたが、そのような事があってもアメリカ社会の中での企業好感度が一番良い会社です。それくらい、この会社が社会ないし顧客に対する位置付けを明確にしてやっていると言うことです。この会社は単にパウダーや絆創膏を作る以上に医薬の方でM&Aをやっていて、毎年毎年相当数のM&Aを繰り返して大きくなっている。どの事業所でもこのクリードに関しては常に遵守事項なのです。クリード・ミーティングと呼ばれる集会が定期的に行われ、社員に浸透・徹底させています。非常に特徴のある会社はカルト的なものがあると言う指摘があります。

その典型例が、米国高級百貨店のノードストローム(Nordstrom)と言う会社です。その会社の信条が顧客第一と言うわけです。ノードストロームで買ったものでなくても返品したらお金が返ってくると言うのは嘘のような本当の話です。ひょっとして良いアカウントのお客さんだったらノードストロームに売っていない商品(自動車タイヤ)を持っていても、返金される可能性があるのです。そのようなところでも1つの明確な企業理念があって、それが社内に浸透してくると、外から見ても極めて異質だと呼ばれる形になるわけです。<sup>9</sup>

ジョンソン・エンド・ジョンソンはM&Aで大きく拡大していても、企業としての求心力になるものは、「我が信条」しかないことになります。事業が多角化していく。海外事業所がどんどん増えていく。それぞれの事業所に対して、プロフィット・センターとしての事業利益責任が問われるわけです。事業価値を生み出すと言う基準で様々な事業所が評価されるわけです。日本にある事業所でも、その業績をどのくらい計画達成しているのかが常に問われ、それにもとづいて業績評価や報酬も決まるようになっている。

さらにそれだけでなく、企業全体の求心力を作り出すために、ジョンソン・エンド・ジョンソンというコーポレートファミリーのメンバーとして、そこで仕事をしている意義をそれぞれ現場の人や管理職の人全員にどう自覚させるかだと思います。そのために事業責任者は現場に対して、「我が信条」にもとづく考え方や振る舞いを具体的に説明することが義務づけられています。

ジョンソン・エンド・ジョンソンのある事業部門の日本法人営業責任者だった方がこの授業を受講していたことがありました。「業績達成と理念遵守の両方を追求されるから辛い」と言っていました。当然パフォーマンスの追求が非常に厳しいわけです。それが十分に追求されないと、当然業績評価に関しても報酬にストレートに跳ね返る仕組みになっているそうです。このようなムチの側面と、例えば企業理念の徹底が常に組み合わせになって行われていると言っていました。その事業所で働く従業員が、理念徹底が不十分だと指摘されると、今度は事業所責任者がその責めを問われるわけです。

我々が様々な事業所を各国に展開して、どの事業所に行ってもトップが伝道師の如く言えるものを持っているか。ここに書かれているジョンソン・エンド・ジョンソンの企業理念は宗教や人種や風土が違う様々な事業所に行っても、常に変わらないものです。シャープはどうですか。

(O氏の質問) — とても日本的です。海外にも工場や会社がありまして、現地の従業員も多いのですが、日本語を訳したものをそのまま彼らに渡しているのかどうかまではわからないですけども・・・

(小島の回答) — アメリカのジョンソン・エンド・ジョンソンが生み出した価値はまさに “Global Standard” として、世界各国にある各事業所にあると言うことです。グローバルに展開している日本の会社も世界各国で普遍的な企業理念を確立することが必要ではないかと思います。我々は本当にそのようなものを生み出す力がないのかどうか。

(T氏のコメント) — 松下電工（現パナソニック電工）のものですが、昨年（2000年）まで海外の担当をしておりましたのでアジアの地域に出張する機会がありました。今7精神が松下にあるのですが、大阪門真市の本社では、もう若者は7精神と言うことは古臭いと言い、公明正大と言うこともどう言うことだろうと、あまり心をいれてやらないのです。一方、アジアの例えばシンガポールや台湾の人の方が一生懸命に消化されているのです。海外の方がより松下幸之助と言う人の理念を自分なりの言葉に置き換えてやっていて、逆カルチャーショックを受けた事があります。<sup>10</sup>

先程の話がありましたが、3分の1以上が平成元年（1989）以降に入社した社員になっておりますので、うちの会社の経営理念は何だろうとホームページを調べたのですが、載っていないのです。色々調べた結果「興隆」と言う言葉があって、「産業人たるもの本分に徹し、社会生活の改善と向上を計り、世界文化の進展に寄与せん事を記す」。これは松下電器産業（現パナソニック）さんと一緒に綱領なのですが、これは多分今の人聞いてもすぐにピンとこなくて、古めかしい言葉だと思います。昔の時代に作った言葉でもあるし、現代風にアレンジする必要もあるだろうけれど、やはり松下幸之助と言う人の重さでなかなか変えにくい。確かに時代を超えての理念かも知れませんが、実際の仕事のところまで降り立っていない。

(小島のコメント) — 結局、松下幸之助さんが奉られているということです。そうであってはいらないと私は思います。言葉に関わらず精神が活きると言うことで分かり易く変えていくことが必要だと思うのです。言葉が働いている人達にどれだけ内在するか、心の中にあるかが大事です。しかしそのようなことを松下の会社内で言い出すのは難しい。外からはいくらでも言えるのですが、中に入ると言えないと言うことはあります。

(I氏のコメント) — 言いたいのは山々なのですが、言う機会がないので、なかなか言えないのです。うちのグループは経営理念と言うものを結構しっかり教育されまして、私もあまりそこに疑問を持っていないのです。松下電器としての会社の中での部門・部門の風土によると思います。軍隊的な風土がそうさせているのかも知れないので、相反する部分がありますが。企業理念を理解しているかどうかと言う観点に立つと、先程の話とは相反するような意見になってしまうのですが、そのような一面もあるかと思います。

(小島のコメント) — 今のように海外の方により根付いていると言うことは、考えた人は幸せでしょうね。本当に自分の気持ちが社員の行動になって出てくるところにまで、理念が植え付けられていくことは大変素晴らしいことだと思います。

## 5 アサヒビールの事例

もう1つ、アサヒビールの話をしたいと思います。これはアサヒビールのホームページなのですが、ここところが前のものと変わっているのです。カンパニーのトップページに入りますと、「お客様へ」と言うものがあって、「経営理念・企業行動指針」が出て参ります。会社の宣伝は後で出て参りますが、まずここへ上がると言うことです。

## アサヒビールの経営理念（1982）

「わが社は、酒類、飲料、食品、薬品などの事業を通じて、国の内外を問わず、全ての人々の健康で健やかな生活文化の向上に役立ち、社会に貢献し、社会の信頼を得て発展する企業を目指す」

### 1 消費者志向

わが社は、消費者の心をわが心として、新しい時代の生活感覚に適した商品づくりに努め、消費者のニーズと期待に答える。

### 2 品質志向

わが社は、消費者の品質評価を謙虚に受け止めて、常に品質の向上と技術の研鑽に勉め、業界最高の商品を供給する。

### 3 人間性尊重

わが社は、事業は人なりの信念のもとに、人間性を尊重し、人材の育成と公正な人事を行い、全員がその持てる力を十二分に発揮できる自由で闊達な社風づくりに努める。

### 4 労使協調

わが社は、相互理解と信頼に基づく労使関係の維持強化を図り、相携えて企業の発展と福祉の向上に努める。

### 5 共存共栄

わが社は、共存共栄の精神をもって、わが社の全ての取引先および関係会社との間に、相互信頼を基盤とした強靱な協力関係を築くとともに、これらアサヒビールグループ企業の中核体としての責任と使命を果たす。

### 6 社会的責任

わが社は、経営基盤の安定と拡大を通じて、株主および地域社会に報いるとともに、事業活動に当たっては経営上の倫理を重んじ社会の規範に誠実に従う。

## アサヒビールの行動規範（1982）

### 1 需要開発

私達は、消費者ニーズの把握に努め、進んで市場や商品の開発に参加する。

### 2 商品知識

私たちは、わが社の商品を自信を持って推奨できるように商品知識を習得する。

### 3 品質向上

私たちは、品質向上に努め、あらゆる点で同業他社をしのぐ商品づくりを目指す。

### 4 品質管理

私たちは、商品が最良の状態で消費者の手に渡るよう品質の維持、保全に万全を期す。

### 5 目標完遂

私たちは、自らの職務に使命感をもって、持てる力のすべてを発揮し目標を完遂する。

### 6 自己研鑽

私たちは、優れた企業人、社会人として成長するよう自己研鑽に励む。

### 7 団結

私たちは、緊密な連帯と活発な論議を通じて、相互の理解と信頼を深め、一致団結、業務を遂行する。

### 8 合理性追求

私たちは、常に事実を直視するとともに無限の合理性に挑戦する。

### 9 取引先との信頼

私たちは、取引先との人間関係を大切にするとともに、そのニーズに迅速に対応し信頼を勝ち得る。

### 10 イメージ形成

私たちは、企業イメージの担い手であると自覚して行動する。

出所：アサヒビール ホームページ（2001 年）

この会社が、いわんとする事は「お客様にとっての“おいしさ” “楽しさ”を提供する行動を展開する」と言う事が理念に近いと言う感じがします。それと「世界に挑戦する革新・創造企業を目指す」が、この時点で考えられた、この会社のビジョンだと思います。企業理念は「最高の品質と心のこもった行動を通じてお客様の満足を追求し、世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献します。」と、社会的使命も加えて書いています。これも抽象的ですし、他の会社と共通した句が並べてあるとも言えるわけですが……。企業行動指針が8項目上がっているわけです。今日ではビール、発泡酒で麒麟が抜いたと思うのですが、アルコール性炭酸飲料の分野ではNo.1なのです。やはり「お客様の満足」と言う言葉が冒頭に出て参りまして、後から環境や倫理と続きます。

この会社には1982年のエピソードがありまして、村井勉社長が住友銀行から派遣されてアサヒビールの建て直しを任されたわけです。それまでは1期か半期くらいのペースで社長が変わっていたのですが、いくら変わっても麒麟が上昇の中でアサヒビールが下降と言うのは変らなつたのです。村井さんがアメリカに日本生産性本部のミッションで行かれて、その時にジョンソン・エンド・ジョンソンの会社の “Our Creed” に触れたわけです。そこから彼は、うちの会社には柱になるような理念や行動方針がないと気が付いたわけです。ジョンソン・エンド・ジョンソンと言う社会的にも非常に評価の高い会社で、信条が社内で浸透していると言うことをじかに感じたわけです。社長に就任して以降、このようなものを作らせたのが、ここに書いている理念なのです。<sup>11</sup>

一番冒頭に上がるものは、消費者志向です。「我が社は消費者の心を我が心として、新しい時代の生活感覚に適した商品作りに努め、消費者ニーズの期待に答える。」まさにこの一言です。実はこれを全面に打ち出すことから、それ以降の、スーパードライを生み出す躍進の基になったわけです。

村井さんは理念と行動指針を作りたかったのです。社内でプロジェクトチームを作らせて、何度もチェックして、修正しながら最終的にこのようなものになったと言う経緯があります。一番上に当たっていることが、それまでアサヒには浸透していなかったわけです。

1980年当時くらいにアサヒに入社された方にお話しをお聞きしたことがあります。今だったらアサヒビールに入りたい人は沢山いると思いますが、当時はシェアが下がる一方だった。あの会社に入る連中は、何でも良いからビールを飲みたい、あるいは体育系の2つしかいなかった。まともな連中は皆麒麟ビール等に行っていた。新入社員の研修の時に、いかにうちの会社は危機的状況にあるのかを説明されたらしいです。

社員価値あるいは株主価値がプラスの方向なら良いのですが、逆を向いて逆循環している。そのスイッチを入れ替えて、プラスの方向へどう動かしていくかが一番の鍵だと思うのです。その辺りの方向付け—このようなものを作って、もう一度原点の部分を確認させたこと—が、理念が果たした役割としては重要だと思います。特に「我が心として」「新しい生活感覚に適した商品作り」「消費者ニーズに答える」と言うもの。それから規範の部分に関

わるもの。一番に事業開発と言っているわけです。以前は、どちらかと言うと品質管理等が実際に重きを置かれていたのではないかと思います。事業開発をトップに持ってきて、方針に沿う形で売れる商品作りをしていくことを原点に位置付けたと言うことです。この後は CI、コーポレート・アイデンティティ。ロゴの部分などです。昔のアサヒのイメージを変えました。そして全社的なビールの嗜好調査から入っていった、スーパードライの試作へ行った。今まで逆に行っていた流れをプラスに向けて変えていったのです。

先程言いましたように、企業価値の流れをプラスにさせていく場合のきっかけ、すなわちそのボタンの押し方をどのようにやるか。そこが上手くいくと、この会社のように消費者の方に気持ちが向いて、営業、マーケティングの製品開発、あるいは製造の人達がどこを向いて仕事をしていったらよいか、ベクトルが一致していったと考えて良いと思います。そのような意味から言いますと、1982 年の経営理念と行動規範は、重要な役割を果たしたと考えて良いと思います。アサヒビールの成長の礎を作ったのは村井勉氏です。それがあったから樋口廣太郎さんが色々とやりまくって、借金を作ったり大損をしたりはしましたが、失敗も成功も含めて成長にドライブをかけた。村井さんはマツダで業績を上げられて、アサヒビールに行かれて、それから JR 西日本ですか。彼も日本のプロフェッショナルな CEO の一人と思います。

会社の成長軌道を辿ればそうなるだろうと思います。どのようなボタンを押すかは違ってきますが、1 つのことがきっかけになって、これがドライブをかけることになる。作るだけでなく、このようなものが大事だと言うことも浸透させたから今がある。これをベースにして、今も基本的に「お客様の満足」と言うことは変わらない。

(注：アサヒビールの企業理念・ビジョンと企業価値創造分析については、付属資料 2 を参照してください)

アサヒビールのホームページに入ると、お客さんの方向がトップページに出てきて、会社案内はそこからリンクするようになっている。明らかにこの会社の戦略が変わっていることが見えています。経営理念のところは先程のものと変わっていない文章が出てくる。グループの中期ビジョンには、従来のビールと言う柱だけでなしに、複数の柱を立てていって、全体の事業を伸ばしていくと言う形に変わっています。「食」「健康」「生活文化の創造に挑戦する」。グループの事業を策定する段階でビール、洋酒、飲料を「基幹事業」と位置付ける。「準基幹事業」は食品、薬品事業。物流は「グループ支援事業」と位置付けているわけです。これはアサヒビールのグループ全体の事業ポートフォリオ戦略なのです。基幹部門と準基幹部門と言う形で分けてやって、それからその支援部門を作る形で考えていますので、したがってトップページの中でニッカウイスキーやアサヒ飲料がビールと並んで出てきている。

ビジョンから考えると、中期的な形のものとは戦略に沿う形で変わっていても良いと思います。この方向へ向かってやっていく、アサヒビールとしてはチューハイや発泡酒等、ス

一パードライ一本から、複数の柱で収益を上げていく方向に変わっていることが分かります。「食」と「健康」と「生活文化」。結局このようなものについては「楽しく健やかに、その為に必要なものを我々の会社が提供します」と言う事です。ホームページを見ると、このメッセージが非常にはっきりと伝わってきます。

(注：バンドー化学の会社沿革、概要、事業内容、業績推移、企業理念、ビジョン分析については付属資料 3 を参照してください)

ここまでの企業理念とビジョンのお話です。

---

<sup>1</sup> 次の図書が参考になる。Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd., ed., Pearson Education, 2002, pp. 10-16. 『企業戦略論—競争優位の構築と持続—(上) 基本編』ダイヤモンド社 2003 年 35-43 頁 Tregoe, B. B. et al., *Vision in Action*, Simon and Schuster, 1989, 『戦略経営の実現』ダイヤモンド社 1992 年

次の論文が参考になる。Collins, J. C. and J. I. Porras (1995), “Building Your Company’s Vision,” *Harvard Business Review*, 74, (September-October), 65-77. Collins, J. C. (1999), “Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms,” *Harvard Business Review*, 77, (July-August), 71-82, 「ビジョナリー・カンパニーの行動哲学」*Diamond Harvard Business*, (December-January, 2000), 35-51.

<sup>2</sup> 「ビジョナリー・カンパニー」については、次の図書が参考になる。Collins, J. C. and J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 1994, Curtis Brown, 『ビジョナリー・カンパニー』日経 B P 出版センター 1995 年 Collins, J. C. *Good to Great*, Curtis Brown, 2001 『ビジョナリー・カンパニー 2 飛躍の法則』日経 B P 出版センター 2001 年

<sup>3</sup> トーマス・ワトソン・ジュニアについて、次の自伝が参考になる。Watson, T. J. and P. Petre, *Father, Son & Co.*, Random House, 1990, 『先駆の才 トーマス・ワトソン・ジュニア』ダイヤモンド社 2006 年

<sup>4</sup> それまでの経緯については、次の図書が参考になる。Mercer, D., *IBM: How the World’s Most Successful Corporation is Managed*, Kogan Page, 1987, 『IBM マネジメント—世界最強企業の戦略—』ダイヤモンド社 1988 年

<sup>5</sup> この企業変革については、それを主導したルー・ガースナーの次の著書が参考になる。Gerstner, L. V. *Who Says Elephants Can’t Dance? Inside IBM’s Historic Turnaround*, 2002, 『巨像も踊る』日本経済新聞社 2002 年 Garr, D. *IBM REDUX*, HarperCollins, 1999, 『IBM ガースナーの大変革 —こうして巨象は甦った—』徳間書店 2000 年

<sup>6</sup> カーリー・フィオリナは、1999 年 7 月、HP の CEO に就任、2000 年からは会長も兼任する。2002 年にコンパックとの合併を主導するも成果を上げられず、2005 年 2 月にすべての役職を辞した。次の図書が参考になる。Anders, G. *PERFECT ENOUGH*, 2003, 「私はあきらめない —世界一の女性 CEO、カーリー・フィオリナの挑戦」アーティストハウスパブリッシャーズ 2003 年 Fiorina, C., *Tough Choices*, Portfolio, 2006, 「私はこうして受付から CEO になった」ダイヤモンド社 2007 年

<sup>7</sup> 注 5 の図書の他に、次の図書も参考になる。Slater, R. *Saving Big Blue*, McGraw-Hill, 1999, 『IBM を甦らせた男 ガースナー』日経 BP 社 2000 年

<sup>8</sup> これについては、次の図書が参考になる。DeLamarter, R. T., *Big Blue*, Dodd, Mead & Co., 1986, 『ビッグブルー IBM はいかに市場を制したか』日本経済新聞社 1987 年

<sup>9</sup> 次の図書が参考になる。Spector, R. and P. D. McCarthy, *THE NORDSTROM WAY: The Inside*

---

Story of America's #1 Customer Service Company, Wily, 1995, 『ノードストローム・ウェイ』日本経済新聞社 1996 年

- 10 松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）の綱領・信条・遵奉すべき精神は以下の通り。
- ・綱領：「産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す」
  - ・信条：「向上発展は各員の和親協力を得るに非ざれば得難し、各員至誠を旨とし、一致団結社務に服すること」
  - ・遵奉すべき精神：
    - 一、産業報国の精神：産業報国は当社綱領に示す処にして我等産業人たるものは本精神を第一義とせざるべからず
    - 一、公明正大の精神：公明正大は人間処世の大本（たいほん）にして如何に学識才能を有するも此の精神なきものは以て範とするに足らず
    - 一、和親一致の精神：和親一致は既に当社信条に掲ぐる処個々に如何なる優秀の人材を聚（あつ）むるも此の精神に欠くるあらば所謂（いわゆる）烏合（うごう）の衆にして何等（なんら）の力なし
    - 一、力闘向上の精神：我等使命の達成には徹底的力闘こそ唯一の要諦にして真の平和も向上も此の精神なくては羸（か）ち得られざるべし
    - 一、礼節謙譲の精神：人にして礼節を紊（みだ）り謙譲の心なくんば社会の秩序は整わざるべし正しき礼儀と謙譲の徳の存する処社会を情操的に美化せしめ以て潤いある人生を現出し得るものなり
    - 一、順応同化の精神：進歩発達は自然の摂理に順応同化するにあらざれば得難し社会の大勢に即せず人為に偏（へん）する如きにては決して成功は望み得ざるべし
    - 一、感謝報恩の精神：感謝報恩の念は吾人（ごじん）に無限の悦びと活力を与うるものにして此の念深き処如何なる艱難（かんなん）をも克服するを得真の幸福を招来する根源となるものなり

出所：『パナソニック株式会社企業情報』 2012 年 6 月 6 日

- 11 次の図書が参考になる。山田泰造『アサヒビール ガリバーに勝った最前線の男たち』プレジデント社 1999 年